



**Centro Universitário de Brasília**  
**Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**OS DESAFIOS DO FLUXO DE COMUNICAÇÃO DO PROJETO DE  
COOPERAÇÃO SUL-SUL TRILATERAL “JOVENS LIDERANÇAS  
PARA A MULTIPLICAÇÃO DE BOAS PRÁTICAS  
SOCIOEDUCATIVAS”**

Mariana Falcão Dias \*

**RESUMO**

Este artigo apresenta uma análise qualitativa sobre a importância e os desafios do fluxo de comunicação para o sucesso do projeto "Jovens Lideranças para a Multiplicação de Boas Práticas Socioeducativas". Tendo em vista que a comunicação é fator essencial para o sucesso de um projeto, realizou-se uma análise documental acompanhada de uma observação direta, onde foi possível identificar os desafios a serem superados nos meios de comunicação atualmente utilizados. Foi possível constatar que o fluxo de comunicação deve estar alinhado ao contexto local de modo a permitir que os resultados esperados sejam atingidos de maneira eficaz. Faz-se necessário, dessa forma, que o fluxo de comunicação atual utilize mecanismos adequados de informação, levando em conta o contexto do país recipiendário da cooperação.

Palavras-chave: Cooperação Sul-Sul. Cooperação Trilateral. Desafios. Fluxo de Comunicação

---

\* Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Empreendedora em Projetos, sob orientação do Prof. Mestre Roberto Avila Paldes.

## 1 INTRODUÇÃO

A Cooperação Internacional para o Desenvolvimento (CID) é um importante instrumento para o desenvolvimento inclusivo e sustentável e para a melhoria da qualidade de vida da população dos países. De acordo com Gómez-Galán e Sanahuja (1999, p.17):

A Cooperação internacional para o Desenvolvimento é o conjunto de ações desenhadas e executadas por atores públicos e privados de diferentes países, que buscam promover no mundo um desenvolvimento mais justo e equilibrado, com o objetivo de construir um planeta mais seguro e pacífico.

Após a II Guerra Mundial, frente a um cenário internacional caótico de cidades destruídas, vidas ceifadas e caos econômico e social, a relação entre os estados encontrava-se desgastada. As grandes potências de outrora agora encontravam enorme dificuldade econômica e social para se reerguer. Foi nesse período que, após acordos realizados entre as potências aliadas, nasceu a Organização das Nações Unidas (ONU), afirma o historiador Osvaldo Coggiola da USP (PLANETA SUSTENTÁVEL, 2015), que completa: "a ideia era que a Organização ajudasse a resolver conflitos e promovesse a cooperação internacional para solucionar problemas econômicos, sociais e humanitários".

Dentre as modalidades que englobam a CID, encontra-se a "Cooperação Técnica Internacional" (CTI). Segundo o Manual de Gestão da Cooperação Técnica Sul-Sul da Agência Brasileira de Cooperação (2013) além de ser um instrumento para o adensamento das relações entre os países, a CTI permite a integração política, econômica e social, com foco no desenvolvimento de capacidades e na conquista da autonomia local para o desenho e implementação de soluções que visam à superação dos desafios do desenvolvimento.

Segundo a ABC (2012) a primeira iniciativa de implantação de um Sistema de Cooperação Técnica Internacional no Brasil ocorreu em 1950, quando o Governo brasileiro criou a Comissão Nacional de Assistência Técnica (CNAT). No entanto, foi somente em 1969 que o MRE e a Secretaria de Planejamento da Presidência da República (SEPLAN), se tornaram os órgãos centrais responsáveis pela gestão da Cooperação Técnica Internacional.

Em 1987, foi criada, por meio do Decreto Nº 94.973, a Agência Brasileira de Cooperação (ABC), vinculada ao Ministério das Relações Exteriores (MRE). Segundo o Regimento Interno do Ministério das Relações Exteriores:

[...] compete à Agência Brasileira de Cooperação planejar, coordenar, negociar, aprovar, executar, acompanhar e avaliar, em âmbito nacional, programas, projetos e atividades de cooperação para o desenvolvimento em todas as áreas do conhecimento, recebida de outros países e organismos internacionais e aquela entre o Brasil e países em desenvolvimento. (ABC,2012).

Esperava-se, com a criação da ABC, que esta atuasse no eixo da Cooperação Sul-Sul (CSS) brasileira, tendo em vista o significativo crescimento dos programas de cooperação horizontal do Brasil. Nos dias atuais, a CSS brasileira está presente em todos os continentes. O MGCTSS (MRE, 2013, p.13) define este tipo de cooperação como:

[...] o intercâmbio horizontal de conhecimentos e experiências originados nos países em desenvolvimento cooperantes. A ideia é compartilhar lições aprendidas e práticas exitosas disponíveis no Brasil, geradas e testadas para o enfrentamento de desafios similares ao desenvolvimento socioeconômico.

Dentre as coordenações que compõem atualmente a ABC, encontra-se a Coordenação-Geral de Cooperação Sul-Sul Trilateral com Organismos Internacionais (CGTRI). O principal objetivo dessa Coordenação é gerir os projetos de Cooperação Sul-Sul em parceria com organismos internacionais, como é o caso do projeto "Jovens Lideranças para a multiplicação de boas-práticas socioeducativas", implementado no âmbito da parceria estabelecida entre o Governo brasileiro, o Governo da Guiné-Bissau e a Organização das Nações Unidas para a Educação a Ciência e a Cultura (UNESCO).

Conforme dados fornecidos pelo Ministério das Relações Exteriores (MRE, 2010), assinado no dia 17 de dezembro de 2010, "O projeto visa ao fortalecimento de lideranças locais, ao desenvolvimento comunitário e à promoção de educação integral para crianças e jovens da comunidade do Bairro de São Paulo, no município da Cidade Bissau".

Cabe ressaltar que os projetos de Cooperação técnica sul-sul são implementados por meio de gestão compartilhada nas quais contam com o envolvimento direto e ativo de todos os atores envolvidos, desde a fase de planejamento até o acompanhamento e avaliação dos resultados (MRE, 2013 p. 13). Em vista disso, é de extrema importância que o fluxo da comunicação, durante toda a implementação do projeto, seja coordenado de modo a garantir que todos os parceiros tenham participação no processo decisório, garantindo, dessa forma, o sucesso e a sustentabilidade do Projeto.

Com base no contexto descrito, a pesquisa buscou responder, por meio de um estudo de caso, a seguinte problemática: quais são os desafios do fluxo de comunicação do projeto "Jovens Lideranças para a Multiplicação de Práticas Socioeducativas?" Para tanto, o objetivo geral deste artigo é analisar as características do fluxo da comunicação do projeto mencionado, com ênfase na análise dos atores envolvidos, mecanismos e meios de comunicação, levando em conta a principal instância de decisão do projeto, o Comitê Diretivo.

O presente trabalho tem como objetivos específicos: i) Especificar o papel do Comitê Diretivo; ii) Identificar experiências positivas e negativas na comunicação existente; iii)

Analisar a influência e o papel dos atores envolvidos; iv) Analisar os mecanismos de comunicação.

Sendo assim, apresentou-se no primeiro capítulo a metodologia utilizada para responder a problemática deste artigo, seguida pelo referencial teórico, onde autores e documentos servirão para embasar o estudo. No quarto capítulo foi apresentado o resultado da discussão e, no último capítulo a conclusão.

## 2 METODOLOGIA

De modo a responder a situação problema desta pesquisa, optou-se pela realização de um estudo qualitativo descritivo que buscou estudar, analisar, registrar e interpretar os fatos, preocupando-se em excluir a interferência do pesquisador. Segundo Godoy (1995, p.62):

Os estudos denominados qualitativos têm como preocupação fundamental o estudo e a análise do mundo empírico em seu ambiente natural. Nessa abordagem valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada.

Ainda para Godoy (1995, p.63), quando um estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada. Considerando que este estudo buscou identificar as características do fluxo da comunicação no Projeto “Jovens Lideranças (...)”, optou-se por um processo qualitativo descritivo pelo fato de este se pautar na identificação, registro e análise das características, tendo em vista os fatores e as variáveis que relacionadas com o fenômeno estudado.

De acordo com Freitas e Jabbour (2011, p.10), a principal vantagem da abordagem qualitativa, em relação à quantitativa, refere-se à profundidade e à abrangência, ou seja, o “valor” das evidências que podem ser obtidas e trianguladas por meio de múltiplas fontes, como entrevistas, observações, análise de documentos, permitindo ao pesquisador detalhes informais e relevantes dificilmente alcançados com o enfoque quantitativo, admitindo também uma relação bem mais próxima e sistêmica do objeto de estudo.

Por se tratar de um fenômeno social complexo, foi utilizado como método qualitativo o Estudo de Caso. Para Patton (2002, p.15), o objetivo de um estudo de caso é reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um determinado fenômeno. Os estudos de caso, em sua grande maioria, sustentam-se por um referencial teórico e podem incluir uma observação direta, pesquisas em arquivos públicos e entrevistas pessoais.

Este estudo adotou como método a observação de caráter não participante, definida por Godoy (1995, p.27) como:

Quando o pesquisador atua apenas como espectador atento, temos o que se convencionou chamar de observação não-participante. Baseado nos objetivos da pesquisa e num roteiro de observação, o investigador procura ver e registrar o máximo de ocorrências que interessam ao seu trabalho.

A técnica da observação foi combinada com a análise documental, que para Ludke e André (1986, p.42) constitui uma técnica importante na pesquisa qualitativa, seja complementando informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema.

A observação ocorreu em Guiné-Bissau, em novembro de 2016, onde foi possível participar, como expectadora, de reuniões com os parceiros envolvidos, buscando, dessa forma, colher o máximo de informações pertinentes bem como entender melhor o universo pesquisado.

O Comitê Diretivo é formado por representantes indicados pelas instituições parceiras e somente pode ocorrer quando necessariamente todos estão presentes. Na oportunidade estavam presentes todos os representantes indicados pelos parceiros envolvidos no Projeto estudado, a saber, ABC, UNESCO, Fundação Gol de Letra (FGL), Secretaria de Vitória (SV), Associação Amizade do Bairro de São Paulo de Guiné Bissau e Ministério da Educação Nacional de Guiné-Bissau. Buscou-se, na ocasião, observar como é realizado o processo comunicativo entre eles, visto que são estes são os atores responsáveis pela tomada de decisões estratégicas do projeto.

A análise documental teve como base o próprio Documento de Projeto (PRODOC), assinado entre o Governo brasileiro, o Governo da Guiné-Bissau e a UNESCO, o Manual de Gestão da Cooperação Técnica Sul-Sul (MGCTSS) e o Manual de Diretrizes para Iniciativas de Cooperação Trilateral Sul-Sul (MDICT), ambos produzido pela Agência Brasileira de Cooperação do MRE. Além dos documentos citados, foram analisados relatórios de viagem, produzidos pelos participantes da missão, planos de trabalho e atas de reunião do Projeto.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 A Cooperação Sul-Sul Trilateral**

As Nações Unidas (ONU, 2016) propuseram que a Cooperação Sul-Sul seja definida como um processo em que dois ou mais países em desenvolvimento persigam seus objetivos de desenvolvimento de capacidades nacionais de maneira individual ou conjunta mediante o intercâmbio de habilidades, recursos e conhecimentos técnicos, bem como por meio de ações coletivas regionais e inter-regionais, incluindo parcerias com governos, organizações

regionais, sociedade civil e setores privado e acadêmico, para benefício individual ou coletivo nas regiões e entre elas.

Em meio a um cenário onde as parcerias estabelecidas são ferramentas eficazes para o desenvolvimento, emerge, como um mecanismo de grande potencial, a chamada Cooperação Sul-Sul Trilateral (CSST) que permite, segundo o MDICT<sup>1</sup> (ABC, 2015), a ampliação e a inovação das oportunidades de parcerias para o desenvolvimento internacional. Para o Governo brasileiro (ABC, 2016), tal modalidade surge como um complemento à Cooperação Sul-Sul Bilateral, reunindo diferentes atores, países em desenvolvimento, países desenvolvidos e/ou Organismos Internacionais.

De acordo com o MDICT (2015, p.4), a CSST busca partilhar conhecimentos e implementar iniciativas visando uma meta comum de promoção do desenvolvimento, baseando-se na gestão compartilhada entre os diferentes atores envolvidos e nas vantagens comparativas identificáveis.

Além de possibilitar uma ampla escala, a CSST permite maior mobilização de recursos para os intercâmbios técnicos entre os países em desenvolvimento. Este intercâmbio, por sua vez, propicia reflexões e aprendizados acerca das práticas de cooperação. Conforme indicado no MDICT (2016, p.14), a cooperação técnica trilateral proporciona aos doadores tradicionais um contato, na prática, com diferentes visões, enfoques e procedimentos de cooperação internacional para o desenvolvimento. Ainda, segundo o Manual:

(...) destaca-se a capilaridade da presença internacional desses parceiros nos diversos países em desenvolvimento, o que contribui com maior conhecimento dos contextos de atuação, facilita a logística das iniciativas trilaterais, além de favorecer o acompanhamento constante nos países proponentes, junto às autoridades locais e em diálogo com a Agência Brasileira de Cooperação (MDICT, 2013, p. 16).

Para o MRE, a CSST pode ser implementada por meio de diferentes configurações institucionais, no caso da cooperação trilateral há flexibilidade na quantidade de parceiros e possibilidades de composição, conforme quadro 1 abaixo:

Quadro 1: Modalidades da Cooperação Trilateral Brasileira.

COOPERAÇÃO TÉCNICA SUL-SUL BRASILEIRA			
ENTRE PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO	COM PAÍSES DESENVOLVIDOS	COM ORGANISMOS INTERNACIONAIS	TRILATERAL +1
Todos os parceiros, em número de três ou mais, são países em desenvolvimento.	Países em desenvolvimento cooperam entre si, com participação de pareiro (os) de país desenvolvido.	Países em desenvolvimento cooperam entre si com participação de organismo (s) internacional (is).	Países em desenvolvimento e organismos internacionais cooperam entre si, com financiamento de uma quarta parte.

Fonte: Própria (baseada em informações contidas no MDICT), 2016.

<sup>1</sup> Manual de Diretrizes para Iniciativas de Cooperação Trilateral Sul-Sul, de autoria de Anna Maria Graziano e outros, (em fase de elaboração).

Como pode ser percebido no quadro 2, o engajamento brasileiro em iniciativas de cooperação técnica trilateral se orienta pelos princípios da Cooperação Sul-Sul:

Quadro 2: Princípios e características do engajamento na Cooperação Técnica Trilateral

Princípios e características do engajamento brasileiro na Cooperação Técnica Trilateral		
atuar a partir de demandas dos países em desenvolvimento	horizontalidade e participação	intercâmbio horizontal de conhecimentos, lições aprendidas e práticas exitosas
não interferir em assuntos internos	reconhecimento da experiência local para sustentar a adaptação do conhecimento e experiência brasileira	compromisso e envolvimento direto, efetivo e substantivo das instituições brasileiras
não impor condicionalidades ou vincular a cooperação técnica com operações de natureza comercial	sustentabilidade	foco no desenvolvimento de capacidades
aprendizado mútuo	complementariedade técnica	implementação técnica compartilhada

Fonte: MDICT, ABC, p. 12.

O projeto, objeto de estudo, encaixa-se na modalidade definida como Cooperação Sul-Sul Trilateral com Organismos Internacionais, visto que sua implementação se dá por meio de uma parceria estabelecida entre dois países em desenvolvimento com a participação de um Organismo Internacional.

### 3.2 Etapas da Cooperação Técnica Trilateral Brasileira em Parceria com Organismos Internacionais

A responsável legal pela coordenação da cooperação técnica brasileira, prestada e recebida, é a ABC, entidade brasileira vinculada ao Itamaraty (MRE). Conforme anteriormente mencionado, seu mandato inclui, além da coordenação, a negociação, a aprovação, a execução, o acompanhamento e a avaliação das iniciativas de cooperação para o desenvolvimento.

Pode-se dizer que a ABC opera tanto em nível político, quanto em nível técnico, visto que além de buscar garantir a coerência da atuação brasileira no exterior, também realiza a coordenação técnica ao apoiar e participar ativamente de todas as etapas de implementação dos projetos de cooperação. A ABC, por meio do MDCTSS (2013, p.21), define que:

A Agência Brasileira de Cooperação, como entidade coordenadora da cooperação técnica, é responsável por identificar e mobilizar as instituições nacionais com a experiência e disponibilidade necessárias para participar ativamente das iniciativas de cooperação técnica, cuja contribuição se dá, normalmente, por meio da alocação

de horas técnicas de seus especialistas durante o período necessário ao desenvolvimento do projeto.

Em relação à implementação da cooperação sul-sul trilateral, o Governo brasileiro define que suas parcerias trilaterais devem ser realizadas ao abrigo de um instrumento jurídico e por um documento de projeto. No âmbito jurídico, a CSST com Organismos Internacionais é amparada por um Acordo de Cooperação Técnica, celebrado entre o Brasil e o Organismo Internacional e entre o Organismo Internacional e o país proponente. Cabe ressaltar que, conforme definido pela ABC, em determinados casos, o Brasil e o país parceiro podem, eventualmente, decidir pela celebração de instrumentos bilaterais paralelos – como os ajustes complementares - para a implementação de projetos específicos.

O amparo legal permite o estabelecimento de instrumentos programáticos que registram os termos da parceria estabelecida entre o Brasil e um Organismo Internacional com base nas demandas recebidas. Estes instrumentos servem como uma das fontes utilizadas na elaboração de um Documento de Projeto, e este, por sua vez, reflete o entendimento de todas as partes bem como orienta a execução do projeto. A ABC definiu, por meio do MGCTSS, que "Um projeto de Cooperação Técnica Sul-Sul é uma ação planejada, com prazo definido, que consiste num conjunto de atividades inter-relacionadas".

As iniciativas de CSST com Organismos Internacionais são coordenadas por meio de instrumentos como Programas e Memorandos de Entendimento entre o Brasil e o organismo internacional. Para o MRE, estes programas devem refletir o mandato e os conhecimentos técnicos específicos do organismo internacional, levando em conta a complementaridade existente entre as experiências setoriais brasileiras.

Para a ABC (2016, p. 19), os Programas podem ser enquadrados a partir de um Plano de Trabalho do escritório-país do organismo internacional no Brasil, dando origem ao chamado Programa País, ou podem configurar-se como programas com alocação prévia de recursos por parte do Governo brasileiro, dando origem a projetos em temáticas específicas, como os Projetos Regionais e Projetos Guarda-chuva que é caracterizado por abrigar dois ou mais projetos-país.

### **3.3 Instâncias de Governança**

Uma das principais características das parcerias trilaterais, no caso desta pesquisa, trilateral com organismos internacionais, é o fato de serem circundadas por diversos atores cujas características são singulares. Cada ator tem um importante papel durante todo o processo e suas contribuições são imprescindíveis para o sucesso do projeto. Para tanto, são



instituídas as Instâncias de Governança que além de possibilitar o acompanhamento do projeto como um todo, garante o diálogo e a comunicação entre as partes.

De acordo com o MDICT (2016, p.21) as Instâncias de Governança procuram assegurar que os acordos sejam alinhados e que haja clareza sobre os objetivos do projeto. Manter o diálogo entre as partes, garantir a transparência e a objetividade em todas as etapas, respeitar as políticas, regras e capacidades de cada parceiro são algumas das características inerentes às Instâncias de Governança.

As instâncias são constituídas tanto em nível de coordenação estratégica, quanto e em nível técnico/operacional. Esta diferenciação entre as instâncias busca facilitar o encaminhamento de questões que necessitem de definições dos diferentes níveis. Segundo a ABC (2016, P.22), "A comunicação entre as diferentes instâncias deve ser estruturada por meio de um processo regular e acordada entre as partes".

Em nível de coordenação, a instância pode se baseada em âmbito programático, entre o Brasil e o Organismo Internacional, e em âmbito de coordenação estratégica de projetos específicos, realizada em conjunto com representantes de cada parceiro envolvido.

A coordenação em âmbito estratégico, também conhecida como Comitê Diretivo, é responsável por acompanhar e orientar estrategicamente as atividades, oferecendo apoio para a implementação de projetos (MDICT, 2016, p.23). As principais características desta instância podem ser observadas no quadro 3 a seguir:

Quadro 3: Âmbito de Coordenação Estratégica: Comitê Diretivo

<b>ÂMBITO DE COORDENAÇÃO ESTRATÉGICA</b> <b>Cooperação Sul-Sul Trilateral com Organismos Internacionais</b>		
OBJETIVO	RESPONSABILIDADES	COMPOSIÇÃO
Orientar e acompanhar estrategicamente os projetos.	(i) Discutir e acompanhar os Planos de Trabalho anuais e eventuais mudanças; (ii) Discutir e definir orçamento do projeto e eventuais mudanças; (iii) Revisar os relatórios de avaliação e monitoramento dos projetos; (iv) Definir os Termos de Referência para eventuais avaliações externas; (v) Definir metodologias de monitoramento; (vi) Acompanhar e orientar estrategicamente as atividades; (vii) Apoiar a mobilização dos atores.	(i) Representantes da Agência Brasileira de Cooperação (ABC); (ii) Representantes das Instituições Governamentais Brasileiras Cooperantes; (iii) Escritórios regional, nacional e central do Organismo Internacional Envolvido; (iv) Representantes da instituição executora do país proponente.

Fonte: Própria (baseada em informações contidas no MDICT), 2016.

Dessa forma, pode-se dizer que o chamado Comitê Diretivo é responsável, não só pelos aspectos de decisão estratégica que envolve as fases do projeto, como também se preocupa com os aspectos referentes ao relacionamento entre os parceiros envolvidos, visto que, para garantir a sustentabilidade do projeto, todos os atores devem ser incluídos no processo de tomada de decisão.

Para o MGCT (2013, p. 114), a sustentabilidade de um projeto pode ser percebida quando os benefícios gerados por uma iniciativa de cooperação técnica tem o potencial de perdurar após a conclusão das atividades. Para tanto, deve-se levar em conta os fatores externos e internos. O primeiro está relacionado às condições locais do país beneficiário da cooperação, tais como vontade política, jurídica, econômica, social, cultural e ambiental.

Já os fatores internos referem-se às decisões e medidas implantadas pelo próprio projeto, que segundo o MGCT (p.115) tem como dois de seus propósitos:

- 1) Garantir a participação efetiva das instituições cooperantes do(s) país(es) parceiro(s), dos beneficiários e demais partes interessadas em todas as etapas do ciclo do projeto; e
- 2) Assegurar a apropriação da iniciativa e de seus efeitos positivos pelos beneficiários.

Para o MRE (2013), a participação e a horizontalidade são importantes princípios da cooperação técnica sul-sul brasileira e são concebidas como um componente transversal da gestão dos projetos e outras iniciativas, indispensável à apropriação e à sustentabilidade das ações.

### **3.4 A Importância do Fluxo da Comunicação**

Pode-se dizer que a comunicação é um dos principais fatores para alcançar o sucesso de um projeto, pois é por meio dela que as informações são transmitidas às partes envolvidas. Quando se trata de um projeto de Cooperação Sul-Sul, onde os atores possuem culturas e contextos diferenciados, é necessário que o processo de comunicar seja claro e eficiente e a tomada de decisão seja participativa. Mohr e Nevin (1995. p 54) definem a comunicação como:

[...] um processo através do qual a informação é transmitida ao interlocutor interessado, a tomada de decisão é compartilhada, as atividades são coordenadas, o poder é exercido e onde são encorajados o compromisso e a lealdade entre as organizações envolvidas.

De acordo com o MDICT (2016, p.27), a comunicação é fator crucial para o sucesso das parcerias trilaterais, tanto internamente, entre os parceiros, como externamente, no que se refere à comunicação dos projetos para a sociedade.

Internamente, o maior desafio é manter um fluxo adequado de informações entre todos os envolvidos, visto que, quando bem estruturados, os fluxos de informações caracterizam-se como facilitadores das iniciativas, reduzindo os custos de transação característicos das parcerias que possuem grande quantidade de processos institucionais e de atores envolvidos. Para o MRE (2016), o desafio em estabelecer canais transparentes e funcionais de comunicação reside em garantir a participação das partes envolvidas em todas as etapas do projeto.

Para permitir a eficácia no processo de comunicação, é importante conhecer o perfil dos atores envolvidos procurando entender a melhor forma de processar as informações. Para tanto, deve-se avaliar os meios de comunicação, as barreiras e/ou ruídos existentes e, principalmente, o fluxo de informações empregado.

De acordo com Daft (1997), os meios de comunicação são classificados de acordo com sua capacidade em transmitir informações mais ricas ou menos ricas. Ainda, para ele, os meios de comunicação podem ser classificados da seguinte forma:

- Face a face: Meio mais rico. Caracterizado pela riqueza das expressões e proporciona um feedback imediato para possíveis correções, diminuindo, ao máximo, a ambiguidade no processo de comunicação;
- Telefone/meios eletrônicos: Segundo meio mais rico. Possui feedback rápido, as mensagens são direcionadas pessoalmente e com recursos adicionais, como a entonação, porém, em grande parte dos casos, as expressões visuais não podem ser transmitidas;
- Documentos escritos, tais como cartas, notas e etc: Terceiro meio mais rico. O feedback é mais lento e as expressões/indicações visuais são mínimas;
- Documentos escritos, tais como boletins, relatórios, bancos de dados de computador: Geralmente são mais quantitativos, mas não necessariamente proporcionam o feedback necessário.

Já para o site Infoescola (2016), no atual cenário informatizado das organizações, é comum recorrer aos e-mails para garantir uma comunicação instantânea das ideias e recepção quase instantânea das respostas solicitadas. Entretanto existem os meios mais formais de comunicação, tais como memorandos, cartas, circulares, telegramas e etc., que são meios de comunicação comuns, principalmente nas organizações públicas.

Dessa forma, para garantir um bom processo comunicativo, deve-se levar em conta, tendo em vista o meio de comunicação utilizado, as barreiras e/ou ruídos que esta comunicação pode sofrer. Segundo Infoescola (2016), essas barreiras podem ser classificadas como:

- Barreiras mecânicas ou físicas – Aparelho de transmissão, como o barulho, ambiente e equipamentos inadequados. A comunicação é bloqueada por fatores físicos.
- Barreiras fisiológicas – Dizem respeito aos problemas genéticos ou de malformação dos órgãos vitais da fala.
- Barreiras semânticas – São as que decorrem do uso inadequado de uma linguagem não comum ao receptor ou a grupos visados.
- Barreiras psicológicas – São os preconceitos e estereótipos que fazem com que a comunicação fique prejudicada.
- Barreiras pessoais – As pessoas podem facilitar ou dificultar as comunicações. Tudo irá depender da personalidade de cada um, do estado de espírito, das emoções, dos valores, etc...
- Barreiras administrativas burocráticas – Decorrem das formas como as organizações atuam e processam suas informações.

Há ainda que se verificar o fluxo que a comunicação deve seguir para ser eficiente e alcançar efetivamente seu objetivo. Segundo Ramos (1997) o fluxo da comunicação pode ser definido como descendente, ascendente, horizontal e diagonal:

- Comunicação Descendente: Parte do topo para baixo, ou seja, dos níveis hierárquicos superiores até os níveis inferiores, com a finalidade de informar, instruir e dirigir.
- Comunicação Ascendente: Flui dos subordinados para os seus superiores com o objetivo de fornecer informações aos níveis de topo.
- Comunicação Horizontal: É estabelecida entre os elementos de um grupo de trabalho ou entre elementos de grupos de trabalho, diferentes ao mesmo nível hierárquico e visa à comunicação entre pessoas que estão fora da cadeia de comando, proporcionando uma rápida cooperação e coordenação; e
- Comunicação Diagonal: Visa o fluxo de informação entre especialistas de diferentes áreas funcionais em diferentes níveis de gestão.

Para o MRE (2016), o potencial das parcerias constituídas é efetivado quando asseguradas condições para o estabelecimento de horizontalidade entre as partes. Também,

para a Fundação Alexandre Gusmão (2010), a Cooperação Técnica brasileira se pauta pela tentativa de estabelecer o maior grau de horizontalidade possível na relação entre prestador e beneficiário. No entanto ressalta:

[...] ao tratar da natureza específica da cooperação técnica é difícil assegurar na prática a completa horizontalidade, em razão das próprias diferenças de nível de desenvolvimento entre prestador e receptor (2010, p.115).

Tendo em vista às peculiaridades contextuais, culturais e técnicas existentes entre os parceiros, o MRE procura incluir a horizontalidade e a gestão participativa como fatores centrais do ciclo de gestão das iniciativas de cooperação técnica sul-sul, conforme destacado na figura 1 a seguir:

Figura 1: O ciclo de Gestão de Iniciativas de Cooperação Técnica Sul-Sul



Fonte: Própria (baseada em informações contidas no MGCTSS), 2016.

Ainda, para o MRE (2013 p.82), a reflexão conjunta faz com que a iniciativa de cooperação seja construída de modo a absorver as diferentes perspectivas e expectativas dos parceiros, visto que as decisões tomadas de maneira compartilhadas, durante as diferentes fases da iniciativa, levam a atuação dos parceiros aos resultados almejados. De acordo com MGCTSS (2013, p.82):

Ao final de cada parceria, o aprendizado gerado pelos sucessivos exercícios reflexivos será reincorporado pelo sistema por meio da retroalimentação de um novo ciclo, contribuindo para o aprimoramento geral da cooperação técnica Sul-Sul brasileira.

### **3.5 Projeto Jovens Lideranças para a Multiplicação de Boas Práticas Socioeducativas**

O projeto Jovens Lideranças para a Multiplicação de Boas Práticas Socioeducativas<sup>2</sup> surgiu a partir da demanda de um grupo de jovens da comunidade São Paulo, localizada na República da Guiné-Bissau, África Ocidental, denominados "Associação Amizade", encaminhada à Fundação Gol de Letra (FGL) na qual solicitava apoio financeiro para a construção de uma escola na comunidade, o que não foi possível naquele momento. No entanto a demanda foi encaminhada pela FGL à ABC, que após análises internas, decidiu buscar formas alternativas para atendê-la.

Após análises do contexto local e da demanda recebida e realização de uma missão de prospecção, foi assinada, em dezembro de 2010, a primeira fase do Documento de Projeto na qual se estabeleceu parceria entre o Brasil, o Governo da Guiné-Bissau e a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Cultura e a Ciência (UNESCO). Assinaram, como Instituições Brasileiras Cooperantes, a ABC (Instituição Coordenadora), o Instituto Elos, a Fundação Gol de Letra e a Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade do Ministério da Educação (Instituições Executoras). Por parte do País Parceiro, o Ministério da Educação Nacional (MEN) da Guiné-Bissau assinou como Instituição Executora e a Associação Amizade como Instituição Co-Executora. Já a UNESCO atua como Instituição Executora Internacional.

Na primeira fase, o projeto visou o fortalecimento de lideranças locais, o desenvolvimento comunitário e a promoção da educação integral para crianças e jovens da comunidade do Bairro de São Paulo, localizada em Bissau, cuja estratégia de execução previu a construção de um centro educacional, a transferência de práticas socioeducativas e a transferência da metodologia do Programa Escola Aberta, desenvolvido pelo MEC e pela UNESCO.

Em abril de 2012 ocorreu, em Bissau, um golpe de estado dificultando a interlocução dos parceiros com o MEN que, naquela oportunidade, havia perdido autoridade para atuar e não estava funcionando devidamente. Entretanto o projeto seguiu em frente e continuou o diálogo com a Associação Amizade e com a comunidade do Bairro São Paulo. Neste período, com o apoio do Instituto Elos, foram identificadas as principais necessidades para a implementação do projeto, bem como realizada formação para os jovens da Associação Amizade em técnicas de bioconstrução. Após a capacitação, a escola foi construída, em

---

<sup>2</sup> As informações deste item foram retiradas da via do Documento de Projeto original e de Relatórios de Viagem arquivados no MRE.

mutirão, pelos jovens da associação e pelos membros da comunidade em geral e em novembro de 2014 foi inaugurado o “Centro Educacional Amizade São Paulo (CEASP)”.

No mesmo ano ocorreram as novas eleições e a parceria com o MEN pôde ser retomada iniciando a segunda fase do projeto. O MEC foi substituído pela Secretaria de Vitória, reconhecida pela atuação e expertise em educação não formal.

Para a segunda fase, ficou acordado que a escola teria turmas de 1<sup>a</sup> a 4<sup>a</sup> série, e sua gestão seria compartilhada entre o MEN e a Comunidade, na qual os membros da Associação Amizade e representantes de grupos da comunidade do bairro de São Paulo seriam responsáveis pela parte de educação não formal, e o MEN ficaria responsável pela educação formal.

Ressalta-se, entretanto, que este modelo de gestão compartilhada é estranho para o país, tendo em vista que o que se tem são escolas públicas, geridas exclusivamente pelo MEN, escolas particulares, por exemplo, as religiosas, geridas exclusivamente pelas congregações ou escolas comunitárias, onde o papel da comunidade é de grande força.

O CEASP possui seis professores e uma diretora, contratados pelo MEN, para a educação formal, onde atendem seis turmas, três turmas matutinas e três turmas vespertinas. Além da educação formal a escola possui atividades de educação não formal, desenvolvidas com o apoio do Brasil e da UNESCO, que envolve não só as crianças da escola, mas a comunidade como um todo. No ensino não formal são realizadas oficinas de costura, esporte, lazer, aprendizado, dança bordado e etc. Também, no ensino não formal, são realizadas capacitações para oficineiros, de modo a permitir a multiplicação dos conhecimentos aprendidos.

Segundo o MRE, o Centro Cultural é mais que uma escola, é um Centro Comunitário que se tornou uma referência para a comunidade e para o desenvolvimento comunitário com um olhar específico para os jovens e para as mulheres.

### **3.5.1 Papéis e Responsabilidades dos Parceiros**

As intuições selecionadas para apoiar o projeto em tela possuem expertise na área de educação e características complementares umas às outras para o desenvolvimento das ações no CEASP. Cabe a cada parceiro, um diferente papel de atuação tendo em vista suas capacidades de atuação.

Ao Governo brasileiro, por intermédio da Agência Brasileira de Cooperação (ABC), do ministério das Relações Exteriores, como entidade coordenadora operacional cabe realizar

a coordenação, supervisão, acompanhamento e avaliação do Projeto, tanto na ótica dos aspectos técnicos quanto administrativos.

À Fundação Gol de Letra e à Secretaria de Vitória, como Instituições brasileiras Cooperantes cabe o compartilhamento de conhecimentos e expertises para o fortalecimento da educação não formal do CEASP. São estas Instituições que executam as oficinas de capacitação de técnicos do Ministério da Educação da Guiné-Bissau e voluntários da comunidade sobre a metodologia do Projeto.

À UNESCO, como Organismo Internacional cabe acompanhar o desenvolvimento dos trabalhos e contatar os Governos brasileiro e guineense, por meio da ABC e da contraparte guineense, sempre que considerar necessário, bem como prover os recursos logísticos e operacionais para o desenvolvimento das atividades em campo.

O Governo da Guiné-Bissau também tem um importante papel, tanto no desenvolvimento das atividades, quanto no compromisso em dar continuidade às ações implementadas, tendo em vista a importância de garantir a sustentabilidade do projeto.

Cabe destacar que todos os parceiros mantém compromisso em participar periodicamente das reuniões do Comitê Diretivo do Projeto, visto que é nesta oportunidade que se pode dialogar, sugerir mudanças e definir novas estratégias.

Ressalta-se, ademais, que, as contrapartidas do país parceiro são voluntárias e, para o MRE (2013, P.13) “em hipótese alguma podem representar condicionalidades para a realização das parcerias”.

Todas as informações contidas neste tópico foram resumidas do Documento de Projeto “Jovens Lideranças para a Multiplicação de Boas Práticas Socioeducativas - Fase II” (Anexo).

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Tendo em vista os objetivos específicos apontados neste artigo, serão especificados, abaixo, os resultados obtidos a partir da pesquisa realizada por meio da observação e da análise documental.

### **i. Especificar o papel do Comitê Diretivo:**

Conforme mencionado, o Comitê Diretivo (CD) do projeto é constituído por representantes do Governo brasileiro e das instituições parceiras e seu principal papel é acompanhar estrategicamente todas as atividades relacionadas à execução do Projeto. Os membros que compõem o CD têm diferentes papéis que vão desde a coordenação até a execução, na ponta, das atividades propostas.



Durante a observação, pôde-se perceber que o CD responde ao que se propõe e, durante sua realização, todos os membros que o compõe agem conforme seus papéis e responsabilidades. Observou-se, também, que o processo decisório é realizado em comum acordo e cada membro tem a oportunidade de dar sua opinião e contribuição, favorecendo, dessa forma, o alcance dos resultados esperados, o que, para o MRE (2013, p.16) é fator de extrema importância:

A reflexão conjunta faz com que a iniciativa de cooperação seja construída de modo a absorver as diferentes perspectivas e expectativas dos parceiros, visto que as decisões tomadas de maneira compartilhadas, durante as diferentes fases da iniciativa, levam a atuação dos parceiros aos resultados almejados .

ii. Identificar experiências positivas e negativas na comunicação existente:

Por se tratar de uma iniciativa diferente das que Guiné-Bissau habitualmente possui, os conflitos internos são evidentes e a comunicação é dificultosa. Entre os membros locais, a saber, Associação Amizade e Ministério da Educação Nacional (MEN), os conflitos se dão principalmente por problemas de protagonismo, o que, de acordo com Faria (2009) caracteriza-se em uma dimensão chamada “sensação”, ou seja, “quando você tem uma reação emocional frente a uma situação ou interação que aponta para um sentimento de medo, tristeza, amargura, raiva, etc.”.

De um lado existe uma Associação de jovens (Associação Amizade) que lutou para conseguir apoio para a construção de uma escola na comunidade e que, em conjunto, passaram por todas as fases, desde a construção do CEASP, inauguração, até os dias atuais. Hoje, continuam trabalhando com carinho e esperança de que vão conseguir tirar seu sustento e prover uma qualidade de vida melhor para a comunidade. Do outro lado está o Governo de Guiné-Bissau (MEN), que não acompanhou o projeto desde o começo devido a constante instabilidade política que assola o país. A diretora e os professores não recebem salário há mais de três meses, mas ainda sim continuam fazendo o máximo para realizar seu papel na escola.

Os Jovens da Associação querem ser reconhecidos e ter seu papel de destaque pelos esforços empregados desde o início, e a Diretora e Professores, contratados pelo MEN, acostumados ao modelo tradicional guineense, onde o topo da hierarquia da gestão de uma escola é ocupado por um diretor seguido por professores, têm grande dificuldade em se encaixar nesse novo modelo de gestão compartilhada.

Dessa forma, pôde-se perceber que, apesar de não influenciar na resolução dos conflitos, o Comitê Diretivo cumpre um importante papel para o compartilhamento de informações, contribuições e opiniões entre os membros, visto que, com todos os membros

presentes, foi possível identificar e alinhar os problemas de comunicação existentes e a resolução dos conflitos ocorreu de maneira mais eficaz.

Outro grande aspecto observado foi à comunicação realizada entre os membros das Instituições Brasileiras, UNESCO e ABC, com os membros da Associação Amizade e MEN. Neste ponto, a dificuldade observada se deu em relação aos meios de comunicação utilizados, ou seja, quando há necessidade de passar uma informação rápida do Brasil para Guiné-Bissau, deve-se, antes, levar em conta o fuso-horário e o contexto local de Bissau, visto que o acesso à internet é dificultoso e, por conta do nível de pobreza, nem todos têm acesso a celulares e a computadores, e os que têm acesso ao celular, nem sempre têm condições de mantê-lo com créditos.

Este fator pode ser caracterizado pela Fundação Alexandre Gusmão (2010, p.115), ao afirmar que, quando se fala de cooperação técnica é difícil assegurar na prática a completa horizontalidade, em razão das próprias diferenças de nível de desenvolvimento entre prestador e receptor.

A solução encontrada pelo Brasil foi, em casos mais urgentes, encaminhar a comunicação a quem sabiam ter acesso constante à internet, por meio das redes sociais, ou por meio de mensagens online e essa pessoa deveria transmitir o recado ao restante do grupo. Entretanto este método foi criticado, durante a reunião do Comitê Diretivo, devido ao fato de gerar conflitos ao centralizar informações somente em uma ou duas pessoas, visto que estas poderiam não passar corretamente a informação ou simplesmente não passar para todas as pessoas necessárias, fora o fato de aparentar predileção de um ou dois membros do grupo.

Por fim, em relação à comunicação entre as Instituições Brasileiras, a ABC e a UNESCO, observou-se que é realizada, na maioria das vezes, por e-mail, telefone e reuniões presenciais, salvo casos de envio de documentos e informações de alto nível que precisam ser encaminhadas por meio dos mecanismos formais. Durante a reunião do Comitê Diretivo, pôde-se notar que o processo comunicativo flui de maneira natural e respeitosa.

### iii. Analisar a influência e o papel dos atores envolvidos:

Os atores envolvidos possuem, conforme explicado no item 3.5.1., papéis e responsabilidades diferenciadas e complementares.

Observou-se por meio da análise documental e da observação direta que neste projeto, cada ator respeita a atuação do próximo, levando em consideração a expertise e o papel de cada parte envolvida.

iv. Analisar os mecanismos de comunicação:

Os mecanismos de comunicação utilizados na execução do projeto são utilizados da seguinte forma (quadro 4):

Quadro 4: O ciclo de Gestão de Iniciativas de Cooperação Técnica Sul-Sul

MEIOS DE COMUNICAÇÃO	ATORES	ASSUNTO
Reuniões (comunicação e resposta instantânea)	Reuniões presenciais entre a ABC e as Instituições Brasileiras.	Metodologias à compartilhar, capacitações à serem prestadas, detalhes logísticos e próximos passos.
	Reuniões presenciais entre a ABC e a UNESCO.	Orçamento, pagamentos, contratação de consultoria, capacitações a serem prestadas, publicações, detalhes logísticos e próximos passos.
	Reuniões presenciais entre a ABC, UNESCO e Instituições Brasileiras.	Atualização das atividades, alinhamentos, metodologias de capacitação, detalhes logísticos e próximos passos.
	Reuniões por Videoconferência ou Teleconferência com todos os parceiros.	Metodologias que serão compartilhadas, agenda de missão, solicitações, orientações, direcionamentos, informações relevantes ao projeto e próximos passos.
	Reuniões do Comitê Diretivo.	Decisões estratégicas, mudanças no plano de trabalho, assinatura de revisão do projeto, extensão do prazo de vigência do projeto, aporte adicional de recursos, averiguação da situação atual, novas providências, novos acordos, novas parcerias, encaminhamentos e próximos passos.
Telefone (comunicação e resposta instantânea)	Geralmente utilizado para o contato pontual entre ABC, as instituições brasileiras e a UNESCO.	Dúvidas, informações urgentes, agendamento de reuniões e solicitações de envio de documentação.
	Devido à distância à aspectos dificultosos (exe.: fuso horário), raramente são feitos telefonemas aos parceiros que encontram-se em Guiné-Bissau.	Informações urgentes e encaminhamentos urgentes.
E-mail ( 1 a 2 dias para receber resposta)	ABC, UNESCO e Instituições Brasileiras.	Dúvidas, informações urgentes, informações relevantes, agendamento de reuniões, solicitações de envio de documentação e encaminhamento de documentações.
	Membros da Associação Amizade e MEN.	Dúvidas, informações urgentes, informações relevantes, agendamento de reuniões, solicitações de envio de documentação e encaminhamento de documentações.
	ABC e Embaixada do Brasil em Bissau.	Solicitação de apoio urgente, atualização, resposta à demanda da embaixada e envio de agenda de missão.
Redes sociais/ Mensagem Online (comunicação realizada instantaneamente. Resposta rápida).	ABC, UNESCO e Instituições Brasileiras.	Dúvidas, informações urgentes, informações relevantes, agendamento de reuniões, solicitações de envio de documentação, troca de imagens da missão.
	Membros da Associação Amizade e MEN.	Dúvidas, informações urgentes, informações relevantes, agendamento de reuniões, solicitações de envio de documentação, troca de imagens da missão e encaminhamentos.
Ofícios (2 a 5 dias para comunicar e receber resposta)	ABC, UNESCO e Instituições Brasileiras.	Encaminhamento de documentos para assinatura, extensão do prazo de vigência, solicitações de afastamento de colaborador para missão.

Despachos Telegráficos ( 2 a 3 dias para comunicar e receber resposta)	ABC e Embaixada do Brasil em Bissau.	Encaminhamento de informações do projeto, tais como data de chegada de delegação, motivo da missão, agenda da missão e informações relevantes, solicitação de apoio geral e de traslado aeroporto-hotel-aeroporto, solicitação de reserva de hotéis e solicitação de reunião com o Embaixador do Posto.
--	--------------------------------------	---

Fonte: Própria com informações resultantes da observação e da análise documental.

Pode-se perceber que grande parte da comunicação é realizada por meios informais, tais como e-mails, redes sociais e mensagens online. Observou-se que o motivo é fato de que, devido ao contexto local do país parceiro, há grande dificuldade em realizar o contato com todos os membros ao mesmo tempo, o que pode gerar duplicidade e conflito de informações, mas por outro lado, garante que a informação seja passada em tempo hábil.

Ressalta-se, ademais, que as comunicações formais (Ofício de Despacho Telegráfico) são necessárias para pactuar as decisões acordadas e são indispensáveis em determinados casos, entretanto levam dias para serem respondidas.

No caso do projeto estudado, a comunicação deve fluir entre todos os parceiros de modo a garantir que as atividades sejam realizadas conforme o previsto. Constatou-se, também, que se faz necessário buscar mecanismos mais eficazes para transmitir devidamente uma informação.

#### 4. CONCLUSÃO

Tendo em vista os aspectos observados e à análise documental apresentada, conclui-se que, conforme o objetivo geral proposto, o fluxo da comunicação do Projeto “Jovens Lideranças para a Multiplicação de Boas Práticas socioeducativas” apresenta grandes desafios que precisam ser superados para garantir o sucesso do projeto.

Conforme mencionado, a comunicação é ponto fundamental para o alcance dos objetivos de um projeto, e, para tanto, os meios e o fluxo de comunicação devem estar alinhados ao contexto nos quais os atores estão inseridos.

Considerando que, para o MRE, a Cooperação Sul-Sul é pautada na horizontalidade e na gestão compartilhada, é importante que todos os parceiros envolvidos tenham acesso à mesma informação e possam tomar as decisões conjuntamente. O que se observa, no entanto, é que não há um meio de comunicação adequado à realidade de Guiné-Bissau, podendo, dessa forma, impactar significativamente o resultado que se espera obter com a implementação do projeto.

Cabe ressaltar que, por mais que o Comitê Diretivo tenha um importante papel nesse processo de comunicação, garantindo que as informações sejam passadas de modo mais claro e mais direto, suas reuniões são realizadas apenas semestralmente e suas funções vão além de apenas garantir um bom fluxo de comunicação. A continuidade da informação depende de meios informais e da confiança de que a informação superou as barreiras e os ruídos de comunicação existentes.

Dessa forma, sugere-se, para pesquisas futuras, que sejam pesquisados meios de comunicação mais eficazes para os projetos de cooperação sul-sul, visto que a grande maioria dos países recipiendários possuem limitações parecidas.

## 5. REFERÊNCIAS

AGENCIA BRASILEIRA DE COOPERAÇÃO. **Histórico**, 2012. Disponível em: <<http://www.abc.gov.br/sobreabc/historico/>>. Acesso em: 13 de out. 2016.

COOPERAÇÃO Agência Brasileira de. **Diretrizes Gerais para a Concepção, Coordenação e Supervisão de Iniciativas de Cooperação Sul-Sul Trilateral**. Brasília, Agência Brasileira de Cooperação. [não editado].

DAFT, R. I. **Administração**. Trad. Fernando Gastaldo Morales. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1997.

ECOLA Info. **Comunicação Empresarial**. Disponível em: <[http://www.infoescola.com/administracao\\_/comunicacao-empresarial/](http://www.infoescola.com/administracao_/comunicacao-empresarial/)>. Acesso em: 27. Nov. 2016.

EXTERIORES, Ministério das. **Manual de Gestão da Cooperação Técnica Sul-Sul**. Brasília. Agência Brasileira de Cooperação. Editora ABC, 2013.

FARIA, Carlos Alberto. **Conflito**: O bem necessário. 2009. Disponível em: <[http://merkatus.com.br/11\\_artigos/49.htm](http://merkatus.com.br/11_artigos/49.htm)>. Acesso em: 02 de dez. 2016.

FREITAS, WRS; JABBOUR, CJC. Utilizando Estudos de Caso(s) como Estratégia de Pesquisa Qualitativa: Boas Práticas e Sugestões. **ESTUDO & DEBATE**, Lajeado, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, SP, v. 35, n. 2, 1995.

GÓMEZ GALÁN, Manuel; SANAHUJA, José Antonio. **El sistema internacional de cooperación al desarrollo** :Una aproximación a sus actores e instrumentos. Madrid, Cideal, 1999.

GUSMÃO, Fundação Alexandre de. **A cooperação técnica horizontal brasileira como instrumento da política externa**: a evolução da cooperação técnica com países em desenvolvimento. Brasília, ed. FAG, 2010.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M.E.D.A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo, ed. EPU, 1986.

MOHR, J.; SOHI, R. S. **Communication Flows in Distribution Channels**: Impact on Assessments of Communication Quality and Satisfaction. *Journal of Retailing* 71:4 (1995).

PATTON, M. **Qualitative research and evaluation methods**. Londres, Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

PLANETA SUSTENTÁVEL. **Como foi criada a ONU**, 2015. Disponível em: <<http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/desenvolvimento/como-foi-criada-organizacao-nacoes-unidas-858102.shtml>>. Acesso em: 17 de nov. 2016.

RAMOS, HMFP. **A Comunicação Interna. Estudo de Caso no C.E.**, (1997). Programa Prof.2000. Disponível em: <<http://www.prof2000.pt/users/secjeste/heletese/Pg001300.htm>>. Acesso em: 26 de nov. 2016.